



v.10, n.3

Vitória-ES, Jul.-Set. 2013

p.113 - 136 ISSN 1807-734X DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2013.10.3.5>

## Processo de inovação no contexto organizacional: uma análise de facilitadores e dificultadores

**Jonilto Costa Souza<sup>†</sup>**  
Universidade de Brasília

**Maria de Fátima Bruno-Faria<sup>Ω</sup>**  
Universidade de Brasília

### RESUMO

Este estudo investiga o fenômeno da inovação no contexto organizacional, considerando sua natureza multifacetada e multidimensional, com o objetivo de identificar fatores que facilitam ou dificultam o processo de implementação de novas ideias e práticas. Foi realizada pesquisa qualitativa de caráter exploratório em três organizações brasileiras, sob a forma de estudo de caso. Os resultados obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas possibilitaram a categorização dos processos de inovação nas organizações pesquisadas. Foram identificadas dez categorias de fatores facilitadores e doze categorias de fatores dificultadores à inovação. Foram percebidas inter-relações entre tais fatores, que se configuram de modo específico a cada organização em que a inovação foi introduzida. Conclui-se que a inovação corresponde a um processo complexo, dinâmico, caracterizado por interações coletivas e grau de incerteza, que pode ou não ser bem sucedido devido a implicações de fatores os quais o facilitam ou o dificultam, merecendo atenção daqueles que buscam gerenciar o processo de inovação.

**Palavras-chave:** Processo de inovação; gestão da inovação; contexto organizacional.

*Recebido em 22/09/2011; revisado em 07/08/2012; aceito em 28/08/2012; divulgado em 30/09/2013.*

**\*Autor para correspondência:**

<sup>†</sup>. Doutor em Administração pela Universidade de Brasília  
**Vínculo:** Professor Adjunto da Universidade de Brasília.  
**Endereço:** SHCES1409 bloco I AP.302, Cruzeiro Novo  
Brasília – DF – Brasil  
**E-mail:** [jonilto@unb.br](mailto:jonilto@unb.br)  
**Telefone:** (61)8138-9381

<sup>Ω</sup> Doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília  
**Vínculo:** Professora da Universidade Federal do Rio de Janeiro  
**Endereço:** Av. Na. Sra de Copacabana, 36, Leme, Rio de  
Janeiro – RJ – Brasil  
**E-mail:** [fatimabruno@facc.ufrj.br](mailto:fatimabruno@facc.ufrj.br)  
**Telefone:** (21)3079-8325

**Nota do Editor:** Esse artigo foi aceito por Bruno Funchal



Este trabalho foi licenciado com uma Licença [Creative Commons - Atribuição 3.0 Não Adaptada](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/).

## 1 INTRODUÇÃO

**N**o ritmo intenso em que surgem novos produtos, processos e serviços, as organizações necessitam ser capazes de gerar e implementar novas práticas, estruturas e ferramentas gerenciais, de modo a adaptar-se a novas conjunturas ou antecipar-se às alterações do ambiente externo. Nesse sentido, a capacidade de inovar, como atributo organizacional, torna-se crucial para o êxito das organizações, considerada como estratégica para construir vantagens duradouras em relação aos concorrentes.

No âmbito deste estudo, a inovação refere-se ao processo de implementação de novas ideias e práticas em um dado contexto social, o qual é afetado por condições ambientais e presume interações coletivas (MARINOVA; PHILLIMORE, 2003). A inovação é tida por diversos autores (CARAYANNIS; GONZALEZ, 2003; TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997, 2008) como a chave para competir de forma bem sucedida no mercado. Uma vez que a inovação se faz presente em vários aspectos da organização, tal diversidade reflete-se tanto em sua concepção teórica quanto em seu âmbito de aplicação.

Nesse sentido, este estudo investiga fatores que afetam o processo por meio do qual três organizações brasileiras implementaram novas ideias e práticas no contexto organizacional. Pretendeu-se, particularmente, identificar fatores facilitadores e fatores dificultadores à inovação. Para tanto, optou-se por realizar pesquisa qualitativa, sob a forma de estudo de caso, no âmbito de três organizações brasileiras de diferentes tamanhos e que operam em distintos segmentos: uma instituição financeira de grande porte; uma entidade de representação de empresas inseridas num dado setor produtivo; e uma pequena empresa com atuação no ramo de alimentação.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Inovar é uma palavra derivada do termo em Latim *innovare*, que significa “renovar, tornar algo novo” (BESSANT, 2003, p.761), “introduzir algo novo à existência e à ordem das coisas” (CARAYANNIS; GONZALEZ; 2003, p.115). Foi Schumpeter que, em 1912, concebeu a inovação como uma destruição criativa capaz de desenvolver novas e melhores combinações produtivas com o conseqüente abandono de produtos e práticas antigos e obsoletos. Neste contexto, uma inovação pode ser considerada como um novo uso de possibilidades e componentes pré-existentis (SCHUMPETER, 1997).

No contexto organizacional, a inovação é usualmente apontada como mecanismo central de renovação nas organizações. Sob a forma do desenvolvimento e da implementação de novos produtos, novas tecnologias, novos processos de produção e novos métodos gerenciais, as inovações exercem considerável influência no modo como as organizações são estruturadas e geridas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997). Ao longo das últimas décadas, com o acirramento da concorrência entre as mais diversas organizações, o advento de inovações acelerou-se, e seu caráter necessário tornou-se ainda mais crítico para o desenvolvimento econômico e social (VAN de VEN; ENGLEMAN, 2004). Torna-se necessário, por conseguinte, compreender a natureza do fenômeno da inovação e a forma como pode ser gerenciado no contexto organizacional.

## 2.1 NATUREZA DA INOVAÇÃO

Ao investigar a natureza da inovação no âmbito das organizações, deve-se considerar que o fenômeno pode ser compreendido em duas dimensões: individual e social. Em dimensão individual, a inovação está estreitamente relacionada à capacidade cognitiva dos indivíduos, a qual, segundo Shavinina e Seeratan (2003), é a principal responsável pela geração de novas ideias, ou seja, o fenômeno da criatividade.

Dessa forma, a inovação em dimensão individual começa com o reconhecimento de um problema a ser sanado ou uma necessidade a ser atendida, e a consequente geração de ideias e soluções, sejam inteiramente novas ou adaptadas de outras já existentes. Em seguida, o indivíduo inovador busca apoio para a nova ideia, no sentido de construir uma coalizão de patrocinadores no contexto social considerado. Por fim, o indivíduo inovador completa a ideia, produzindo um protótipo ou modelo da inovação, que pode ser testado e experimentado, de modo a ser difundido, produzido em massa ou institucionalizado (SCOTT; BRUCE, 1994).

Em dimensão social, por sua vez, a inovação envolve: a introdução de novos processos, produtos e serviços no contexto social considerado; sua aceitação por parte dos indivíduos integrantes de tal contexto social; o reconhecimento do caráter útil que tais novidades proporcionam; e iniciativas de gestão dessa implementação. De acordo com Shavinina e Seeratan (2003), é na dimensão social que as novas ideias e práticas são adotadas (ou não) por parte dos indivíduos envolvidos.

Em termos da dimensão social, a inovação está estreitamente relacionada à interação entre mercado, tecnologia e organização (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997), de modo que uma questão relevante se refere à possibilidade ou não de seu gerenciamento. Assim, o caráter multidimensional da inovação, bem como sua interação com diversos fatores e atores sociais,

convergem para uma concepção integradora do fenômeno de modo apropriado à compreensão de sua natureza dinâmica: a inovação é tida como um processo, ou seja, é concebida como um meio de múltiplos fins ao invés de um fim em si mesma (TOTTERDELL et al., 2002).

Nesse sentido, inovação pode ser vislumbrada como um processo, e não um simples evento e, por isso, precisa ser gerida como tal. Há diversos estudos (KANTER, 1984; DAMANPOUR, 1991; AMABILE, 1996; VAN de VEN et al., 1999; TOTTERDELL et al., 2002; SHAVININA; SEERATAN, 2003; CARAYANNIS; GONZALEZ, 2003; VAN de VEN; ENGLEMAN, 2004; ARMBRUSTER et al., 2008; BIRKINSHAW; HAMEL; MOL, 2008; TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997, 2008; DAMANPOUR; ARAVIND, 2011) que compreendem o fenômeno da inovação como um processo no âmbito das organizações.

A inovação pode ser caracterizada, portanto, como um processo que envolve aprendizagem organizacional, imerso em certo grau de incerteza e potenciais de mudança inerentes, a partir de fatores individuais, tecnológicos e culturais, e solução de problemas ao longo da implementação (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997).

Não obstante os esforços efetuados no sentido de caracterizar a inovação, o fenômeno “(...) ainda está coberto em mistério, intuição, decisões inteligentes em situações de risco, incerteza e falta de informação” (MARINOVA; PHILLIMORE, 2003, p.48). Em decorrência da natureza multidimensional e multifacetada caracterizadora da inovação (SHAVININA; SEERATAN, 2003) e da multiplicidade de mudanças socioeconômicas induzidas pela inovação (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997), observa-se que as pesquisas acerca desse fenômeno têm sido desenvolvidas por diversas disciplinas (SHAVININA; SEERATAN, 2003), principalmente por pesquisadores nos campos econômico, sociológico, psicológico e organizacional.

Diante de distintas abordagens acerca da inovação, Dougherty (2004) salienta as consequências em termos da imprecisão de seu conceito, o que se reflete em sua aplicação. Cabe, por conseguinte, discutir alguns conceitos de inovação presentes na literatura revisada.

## 2.2 CONCEITO DE INOVAÇÃO

De acordo com Kanter (1984), a inovação é concebida como um processo e passa por uma fase de geração de ideias, em que variações podem ser feitas por meio de agentes externos ou internos, e depois por uma fase de implementação, impulsionada por uma coligação necessária para patrocinar a ideia, desenvolver testes e protótipos e concretizar a produção da nova ideia sob a forma de produto ou serviço. Dessa forma, a inovação envolve,

além da criatividade dos indivíduos, questões como: estrutura organizacional, poder e sua utilização, comunicação intra e extraorganizacional, condições econômicas externas, entre outros fatores situacionais que podem afetar a inovação ao longo do tempo, como um processo dinâmico e em contínuo movimento.

Como argumentam Van de Ven e Engleman (2004, p.51), “o processo de inovação é definido como o desenvolvimento e a implementação de novas ideias por pessoas que, ao longo do tempo, se envolvem em transações com outras, dentro de um contexto institucional”. Dessa maneira, uma inovação é uma nova ideia a qual pode ser uma recombinação de ideias antigas, um esquema que desafia a ordem atual, uma fórmula ou uma abordagem única percebida como nova pelos indivíduos envolvidos.

Observa-se, então, a importância da percepção acerca da inovação por parte do indivíduo ou da unidade que a adota. Rogers (1983) caracteriza a inovação como uma ideia ou uma prática adotada que é percebida como nova por um indivíduo ou por uma unidade relevante de adoção. Pode, pois, não haver nenhuma novidade absoluta na ideia, e pode ser que ela já exista há bastante tempo, até que esse indivíduo em particular se torne consciente dessa ideia. A ideia percebida como nova para determinado contexto social é considerada uma ‘inovação’, ainda que para outros que já a conheçam possa parecer uma ‘imitação’ de algo já existente (VAN de VEN; ENGLEMAN, 2004).

Van de Ven et al. (1999) descrevem a inovação como uma jornada que as organizações empreendem cada vez que desenvolvem ou modificam seus produtos, serviços e processos, ou implantam novas tecnologias ou aprimoramentos administrativos. Qualquer que seja seu alcance, a jornada se constitui de “uma exploração rumo a um processo desconhecido, caracterizado por ser eminentemente incerto e dinâmico, do qual emerge a inovação” (VAN de VEN et al., 1999, p.7). Em abordagens mais recentes acerca da inovação, Van de Ven tem se debruçado sobre o tema da inovação em meio institucional, como no caso do estudo de Hargrave e Van de Ven (2006, p.881) a respeito de perspectivas de mudança institucional, chamando a atenção para dimensões específicas – tais como conflitos e poder – em processos de mudança associados à inovação.

Por sua vez, Damanpour (1991) caracteriza a inovação no âmbito organizacional como a implementação de novas ideias no âmbito das organizações, o que requer consenso em torno do valor da ideia, e apoio a fim de serem tomadas as medidas necessárias à implementação. Tais acordos consensuais em favor da inovação possibilitam que a inovação seja traduzida em termos de formas de interpretação e de ação institucionalizada ao longo do tempo, tornando-

se rotinas organizacionais. O estabelecimento desses acordos e a adoção dessas medidas envolvem a legitimação e o apoio à inovação por parte da estrutura do poder (DAMANPOUR, 1991).

Ao investigar a natureza e as causas da inovação, ou seja, “a implementação de uma nova prática, processo ou estrutura administrativa que altere significativamente o modo pelo qual o trabalho de gestão é realizado, com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais”, Birkinshaw, Hamel e Mol (2008, p.831) salientam que maior compreensão a respeito das origens da inovação bem sucedida, no contexto organizacional, parece ser um requisito para aprimorar a produtividade e os impactos de estudos sobre gestão nas organizações.

E, como argumentam Tidd, Bessant e Pavitt (1997), nem todas as inovações falham, de modo que indivíduos e organizações podem aprender meios de responder-lhes e geri-las; ainda que não haja garantias absolutas, ao menos as chances em favor da inovação bem sucedida podem ser aprimoradas. Assim, influências exercidas podem ser manipuladas para afetar seu resultado, ou seja, podem ser gerenciadas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997). A seguir, discorre-se a respeito da gestão da inovação e do modo como o êxito da inovação pode ser influenciado por fatores facilitadores ou dificultadores presentes no contexto organizacional.

### 2.3 GESTÃO DA INOVAÇÃO

Bessant (2003) argumenta que a iniciativa para gestão da inovação em âmbito organizacional tornou-se uma das tarefas estratégicas essenciais para organizações de todas as formas, tamanhos e setores. A gestão da inovação, nesse sentido, corresponde a atividades gerenciais, técnicas e comerciais voltadas à implementação bem sucedida de novas ideias e práticas, sob a forma de novos produtos e processos, cuja utilização pode acarretar vantagens competitivas por meio das quais as organizações podem perdurar e crescer (BESSANT, 2003).

Armbruster et al. (2008), por sua vez, salientam a importância de que se busque mensurar e monitorar a adoção e a performance da inovação nas organizações, considerando a dinâmica que permeia o fenômeno, em termos da implementação de novos e concretos elementos organizacionais.

Damanpour e Schneider (2006, p.215) ressaltam o reconhecimento de que as organizações devem inovar para ser efetivas, ou mesmo para perdurar em seu ambiente, de modo que investigações a respeito desse tema podem “guiar esforços para gestão da inovação

nas organizações”. Em estudo posterior, Damanpour e Schneider (2008) mencionam achados de pesquisa relacionados à observação de que tanto as características da inovação como as do líder podem influenciar na adoção de inovações.

Adicionalmente, cabe mencionar a investigação realizada por Chen, Damanpour e Reilly (2010), a qual buscou replicar a abordagem de meta-análise desenvolvida por Damanpour (1991), com o objetivo de identificar antecedentes à velocidade de desenvolvimento de novos produtos. Damanpour e Aravind (2011), em estudo recente, buscam estabelecer um marco conceitual para a inovação no âmbito das organizações, salientando que o entendimento a respeito da inovação no contexto organizacional pode contribuir para uma teoria a respeito do processo de inovação e de seus resultados nas organizações.

A tarefa de gerenciar a inovação relaciona-se, particularmente, ao estabelecimento de rotinas organizacionais e à investigação de fatores do ambiente que afetam o êxito do processo de inovação (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997). A identificação de tais fatores considera a diversidade de interações entre vasta gama de aspectos da organização, como comunicações internas e externas, crenças administrativas, situação financeira, tamanho, estrutura, recursos humanos, esforço em pesquisa e desenvolvimento, capacidades técnicas e condições de mercado (SOUTARIS, 2003).

De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (1997), as inovações são desenvolvidas e geridas de modo particular a cada organização. Souitaris (2003) concorda com tal argumento, afirmando não existir um melhor meio em termos absolutos para gerir a inovação, uma vez que depende de circunstâncias específicas a cada organização. Nesse sentido, estabelecer uma lista completa de fatores do ambiente organizacional, os quais afetam a inovação, seria inviável. Entretanto, alguns fatores têm sido evidenciados na literatura da área como possíveis facilitadores e dificultadores desse processo. Evidencia-se, portanto, a relevância da investigação de fatores que facilitem ou que dificultem o processo de inovação, cuja identificação pode contribuir para a adoção de ações voltadas à sua gestão.

De acordo com Hadjimanolis (2003, p.564), “dificultadores e facilitadores à inovação estão relacionados entre si, e têm natureza dinâmica devido às características do processo de inovação”. Desse modo, facilitadores podem converter-se em dificultadores, e vice-versa, enquanto a organização evolui ao longo de sua trajetória ou as condições externas se alteram. Há dificultadores, inclusive, que emergem devido à falta de facilitadores.

Tendo em vista os esforços organizacionais voltados à gestão do processo de inovação, a concepção estática que considera dificultadores e facilitadores à inovação deve ser expandida rumo a uma análise mais dinâmica de sua evolução e suas interações ao longo do processo. Tais fatores podem ter uma natureza dinâmica, o que dificulta sua mensuração e a compreensão de seus impactos de forma precisa. Desse modo, fatores facilitadores podem catalisar a implementação de novas ideias e práticas, enquanto fatores dificultadores podem deter a inovação completamente, atrasá-la ou elevar seus custos. Apesar desses efeitos negativos dos dificultadores sobre a gestão e a performance do processo, efeitos positivos também podem ser verificados, como maior sensibilidade à detecção de barreiras e processo de aprendizagem para esforços de inovação futura.

Quanto à classificação de fatores facilitadores e dificultadores, há várias tipologias. Uma das classificações mais comuns envolve a distinção entre fatores relacionados a aspectos internos e a aspectos externos à organização. Os fatores relacionados a aspectos externos são exógenos, têm sua origem no meio externo à organização e podem ser fatores facilitadores e fatores dificultadores vinculados aos seguintes aspectos: mercado; governo; tecnologia; defesa da propriedade intelectual; relações societárias; relações sindicais; relações com fornecedores; e redes interorganizacionais (DAMANPOUR, 1991; CARAYANNIS; GONZALEZ, 2003; HADJIMANOLIS, 2003; SOUITARIS, 2003; TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997; ARMBRUSTER et al., 2008).

Fatores relacionados a aspectos internos, por sua vez, são endógenos e podem ser influenciados pela organização. Dentre os fatores facilitadores relacionados a aspectos internos, podem ser mencionados: motivação (AMABILE, 1996); liderança (VAN de VEN; ENGLEMAN, 2004; DAMANPOUR; SCHNEIDER, 2008; TIDD, BESSANT; PAVITT, 1997); tolerância ao risco (MATTHEWS, 2002); planejamento e coordenação das atividades de muitos atores (DAMANPOUR, 1991; VAN de VEN et al., 1999; SOUITARIS, 2003); abordagem sistêmica da inovação (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997); realização de esforços extraordinários em favor da inovação (VAN de VEN et al., 1999); identificação de melhores práticas (CARAYANNIS; GONZALEZ, 2003).

Quanto aos fatores dificultadores relacionados a aspectos internos, podem ser mencionados, dentre outros: falta de motivação (AMABILE, 1996); déficit de competências (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997); falta de comprometimento da alta administração (VAN de VEN et al., 1999); falta de tolerância a falhas (VAN de VEN et al., 1999); falta de treinamento (MATTHEWS, 2002); fluxo de comunicação inadequado (SCOTT; BRUCE,



1994); problemas de obstrução por parte de alguns departamentos (HADJIMANOLIS, 2003); falta de integração interfuncional (TOTTERDELL et al., 2002); estrutura hierárquica rígida (DAMANPOUR, 1991; CARAYANNIS; GONZALEZ, 2003); jogos políticos internos (HARGRAVE; VAN de VEN, 2006); falta de tempo (VAN de VEN et al., 1999; TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997); crenças e valores que não apoiam novas ideias (HADJIMANOLIS, 2003; TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997); falta de recursos financeiros (VAN de VEN et al., 1999; HADJIMANOLIS, 2003; TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997);

falta de recursos tecnológicos (VAN de VEN et al., 1999; TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997); aversão exacerbada ao risco (VAN de VEN et al., 1999); priorização de ações de curto prazo (HADJIMANOLIS, 2003); inércia institucional (DAMANPOUR, 1991); desconfiança em relação à inovação (SCOTT; BRUCE, 2004); temor do desconhecido (ALENCAR, 1997).

Com base na identificação de aspectos organizacionais que podem interferir favorável ou desfavoravelmente no processo de inovação, buscou-se investigar de que modo fatores diversos afetam a implementação de novas ideias e práticas, visando à gestão do processo de inovação. Desse modo, considerando conjuntamente tais estudos investigadores da dinâmica do processo de inovação, culminou-se na construção de dez categorias de fatores facilitadores e de doze categorias de fatores dificultadores à inovação.

São relacionadas e caracterizadas a seguir as categorias relativas aos dez fatores facilitadores identificados nas organizações pesquisadas:

- **Apoio da alta administração** – Ações e estratégias desenvolvidas pelos dirigentes da alta administração em apoio à implementação de novas ideias e práticas, tais como: definição de metas claras em relação à implementação, valorização da iniciativa de colaboradores, estabelecimento da inovação como meta da organização, disposição em fornecer orientações e dirimir conflitos decorrentes da inovação, demonstrações explícitas da disposição em inovar, demonstrações de confiança no êxito da inovação.

- **Apoio da gerência de nível médio** – Atuação de gerentes de nível médio como fomentadores da inovação, no sentido de promover o processo de implementação incentivando a aceitação por parte de colaboradores e de servir como uma ponte entre os ideais da alta administração e as atividades fim, por meio de: estratégias e ações de convencimento acerca do valor da inovação, estabelecimento de relações de confiança, estímulo ao diálogo e à articulação entre colaboradores.

•**Apoio de grupos de trabalho e colaboradores** – Envolvimento, receptividade, motivação, cooperação e participação de grupos de trabalho e de colaboradores em relação ao processo de inovação, expressando-se por meio de: aceitação das novas ideias e práticas implementadas, adoção de novas formas de execução de tarefas, interesse em participar e cooperar com as etapas de implementação, dedicação dos colaboradores envolvidos, incentivo às novas ideias, realização de críticas construtivas, realização de esforços extraordinários em favor da inovação.

•**Diversidade de competências do grupo responsável pela implementação** – Diversidade de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas pela inovação, por parte do grupo responsável pela implementação, caracterizado por distintas formações e experiências, o que proporciona: sinergia, coordenação e articulação de forças, abordagem da inovação sob múltiplas perspectivas, flexibilidade para realização de ajustes e resolução criativa de problemas ao longo do processo, atuação empreendedora, informações provenientes de diversos campos do conhecimento.

•**Divulgação de informações acerca da inovação** – Desenvolvimento e utilização de canais de comunicação efetivos para divulgação de informações referentes à implementação das novas ideias e práticas no contexto organizacional, de modo a: fornecer aos colaboradores informações claras e atualizadas a respeito da inovação, conferir transparência e visibilidade ao processo de implementação, possibilitar que os colaboradores se antecipem às etapas previstas e que a transição ocorra sem alterações bruscas, estimular receptividade e participação.

•**Estratégias para incorporação da inovação às rotinas organizacionais** – Desenvolvimento de ações, estratégias e mecanismos que fomentem a incorporação de novas ideias e práticas implementadas às rotinas organizacionais, tendo em vista período de transição decorrente do processo de inovação, o que envolve: estimular conexões entre as estruturas organizacionais decorrentes da inovação e as anteriores a ela, solucionar problemas de adaptação à inovação, dirimir dúvidas, fornecer orientações, realizar treinamentos, promover aprendizagem de novas práticas.

•**Participação de colaboradores provenientes do meio externo** – Participação, no processo de implementação, de profissionais provenientes do meio externo à organização, de modo a suprir necessidades de competências humanas e de recursos que não podiam ser atendidas internamente, bem como no sentido de conferir maior

neutralidade à tomada de decisões e à avaliação de tarefas referentes à inovação, por meio de: recrutamento de novos profissionais, contratação de consultorias externas, estabelecimento de parcerias com pessoas e organizações diversas.

•**Planejamento de ações necessárias à implementação** – Planejamento detalhado de ações e etapas a serem desenvolvidas ao longo da implementação de novas ideias e práticas bem como desenvolvimento de testes e protótipos relacionados à inovação, com vistas à gestão do processo e à realização de ajustes diante de impactos decorrentes da inovação, envolvendo: levantamento de informações, diagnóstico organizacional, identificação de melhores práticas, alocação de recursos necessários, elaboração de pilotos e experimentos para testar novas ideias e práticas.

•**Reconhecimento do valor e da necessidade da inovação** – Reconhecimento, por parte de dirigentes e colaboradores, da necessidade de que novas ideias e práticas sejam implementadas, angariando apoio e superando resistências, tendo em vista que sua introdução pode produzir ganhos fundamentais ao alcance dos objetivos traçados, bem como possibilitar que a organização tire proveito efetivo de oportunidades e minimize ou até mesmo evite o impacto de ameaças do ambiente externo.

•**Perspectiva sistêmica da inovação e de interações entre unidades organizacionais** – Adoção de perspectiva sistêmica do processo de inovação em relação ao contexto organizacional, favorecendo o desenvolvimento de uma concepção global de interações entre unidades organizacionais, no sentido de que a implementação de novas ideias e práticas estabeleça estratégias coesas, otimize recursos, padronize procedimentos, evite duplicação de esforços, fortaleça senso de identidade entre grupos de trabalho e colaboradores, promova atuação conjunta de unidades organizacionais em prol da inovação.

Por sua vez, são relacionadas a seguir as doze categorias relativas aos fatores dificultadores à inovação identificados nos contextos organizacionais considerados:

•**Descrença em relação à inovação** – Sensação de descrença, desconfiança e descrédito em relação à inovação por parte de gestores, colaboradores e parceiros, em decorrência de dúvidas quanto ao êxito da inovação e de contradições entre organização formal e práticas de gestão efetivamente aplicadas ao longo do processo de implementação, o que pode culminar em: falta de envolvimento, desinteresse em

relação às novas ideias e práticas implementadas, percepção da inovação permeada por suspeitas, ceticismo em relação à inovação.

•**Dificuldades de integração interorganizacional** – Obstáculos para atuação conjunta de unidades organizacionais que operam de forma não integrada, o que denota a existência de motivações e objetivos distintos dentro da organização, prejudicando: a cooperação entre departamentos, o processo de comunicação entre colaboradores e grupos, a adoção de novos procedimentos padronizados, a efetividade organizacional.

•**Excesso de atividades e escassez de tempo** – Tempo exíguo para realização do volume de tarefas necessárias à ou decorrentes da implementação de novas ideias e práticas no contexto organizacional, tendo em vista o estabelecimento de prazos curtos, o que pode culminar em: dificuldades de cumprimento de cronograma, atrasos na implementação, prejuízo para qualidade de trabalhos, falhas no planejamento do processo, falta de tempo para treinamentos e para experimentação das novas ideias e práticas, colaboradores que se sentem pressionados.

•**Falta de apoio da alta administração** – Ações, atitudes e comportamentos por parte de dirigentes da alta administração que denotam discordância, desaprovação ou omissão no tocante à implementação de novas ideias e práticas no contexto organizacional, de forma que são expressas por meio de: falta de envolvimento e comprometimento com a inovação, indisposição para dirimir conflitos decorrentes da inovação, relutância em investir e alocar recursos necessários à implementação.

•**Limitações em termos de pessoas** – Carência de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos à inovação por parte de colaboradores e parceiros, prejudicando a implementação de novas ideias e práticas em relação às seguintes dimensões: quantidade insuficiente de colaboradores, pequena diversidade de formação e capacitação, dificuldades para atuar em equipes, nível de experiência individual e grupal inadequado, falta de qualificação de gestores em práticas gerenciais, falta de envolvimento e qualificação de terceirizados.

•**Limitações em termos de recursos financeiros** – Dificuldades de acesso, obtenção e efetiva utilização de recursos financeiros reconhecidos como necessários à inovação no contexto organizacional, em termos de aporte insuficiente de investimentos requeridos para a consecução de etapas para implementação de novas ideias e práticas,

o que envolve carência ou ausência de: fundos financeiros internos, investimentos, capacidade de captação de crédito, capital de giro, integralização de capital.

•**Limitações em termos de recursos tecnológicos** – Dificuldades de acesso, obtenção e efetiva utilização de recursos tecnológicos necessários à inovação no contexto organizacional, em termos de aporte insuficiente de estruturas e instrumentos técnicos requeridos para a consecução das etapas do processo de implementação de novas ideias e práticas, o que envolve carência ou ausência de: ferramentas de tecnologia da informação, equipamentos técnicos, plataformas de processamento e armazenamento de dados, sistemas informatizados.

•**Obstáculos provenientes do meio externo** – Obstáculos decorrentes de aspectos externos à organização, exógenos e não controláveis por seus dirigentes e colaboradores, cujos efeitos e consequências acarretam interferências desfavoráveis à consecução da implementação de novas ideias e práticas, configurando-se sob a forma de: mobilizações sindicais, restrições regulatórias e tributárias, conjuntura econômica adversa, concorrência predatória, convulsões sociais.

•**Priorização de atividades fim e/ou de curto prazo** – Priorização de atividades fim mais relacionadas ao negócio da organização e/ou de curto prazo em oposição a inovações relacionadas a atividades meio, ou que usualmente levam de médio a longo prazo para produzir resultados almejados pela organização, o que pode dificultar a realização de investimentos, a alocação de recursos necessários e o envolvimento com a implementação de novas ideias e práticas, em virtude da priorização de atividades cotidianas e/ou que apresentam retornos mais imediatos.

•**Receio das consequências da inovação** – Sensação de temor e receio desencadeada pelo processo de inovação e compartilhada por parte de colaboradores e/ou parceiros, na medida em que a implementação de novas ideias e práticas envolve: sensação de insegurança, iminência de cortes e demissões, alterações de rotinas organizacionais, possibilidade de insucesso das novas ideias e práticas, receio de ser responsabilizado por eventuais falhas, receio de que os investimentos requeridos pela inovação prejudiquem as finanças da organização.

•**Resistência à inovação por perda de poder** – Ações, atitudes e comportamentos que se opõem à inovação, por parte de colaboradores inseridos no contexto organizacional, denotando interesses individuais e grupais contrários à implementação

das novas ideias e práticas, em decorrência de: alterações nas relações de poder formal e informalmente constituídas entre os atores organizacionais, mudanças nas estruturas hierárquicas, redução de prestígio e poder político, perda de poder de decisão.

•**Resistência à inovação por senso de acomodação** – Ações, atitudes e comportamentos que se opõem à inovação, por parte de colaboradores, de parceiros e do público envolvido com sua introdução, denotando dificuldades de aceitação de novas ideias e práticas implementadas, em decorrência de: crenças e valores que não apoiam novas ideias, contexto cultural relutante em adotar novas ideias, estruturas organizacionais rígidas, relutância em abandonar certo presente tido como adequado, clara aversão ao risco, opção pela manutenção do *status quo*.

Após a caracterização das categorias de fatores facilitadores e dificultadores à inovação, são descritos, a seguir, o tipo de pesquisa e os procedimentos metodológicos utilizados para a coleta de dados nas organizações pesquisadas, bem como para a análise dos dados coletados a respeito desses fatores.

### 3 METODOLOGIA

Optou-se por incluir na pesquisa organizações de naturezas distintas, que atuassem em segmentos econômicos diversos. Foram selecionadas, assim, três organizações: 1) instituição financeira de grande porte; 2) entidade de representação nacional de empresas atuantes num dado setor produtivo; e 3) empresa que atuasse em âmbito local no ramo de alimentação.

No intuito da consecução de pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, tais organizações foram investigadas por meio de estudo de casos múltiplos. Com base na análise de materiais impressos, foi possível caracterizar as referidas organizações e, por meio de entrevistas individuais com sujeitos envolvidos nos processos de desenvolvimento das inovações, buscou-se identificar e caracterizar fatores que influenciam o êxito da inovação e os esforços para sua gestão no contexto organizacional.

A pesquisa qualitativa, de acordo com Gaskell (2002, p.73-74), “envolve interação e troca de ideias e de significados, de modo que várias realidades e percepções são desenvolvidas e exploradas, com a finalidade de investigar o espectro de opiniões e diferentes representações sobre o assunto em questão”. Ao demarcar conceitualmente a técnica do estudo de caso, Gondim et al. (2005) argumentam que tal demarcação:

(...) gira em torno de dois pontos. O primeiro diz respeito ao que é o caso. O que está em jogo é a tensão entre sua singularidade (especificidade e unicidade) e sua representatividade (o que há de comum com outros casos semelhantes). O segundo

diz respeito aos motivos que tornam justificável um estudo de caso. Neste ponto, é preciso considerar as possibilidades de construção teórica da abordagem associada à utilização de múltiplas fontes para descrever e compreender o caso e seu contexto (GONDIM et al., 2005, p.52).

Estudos de caso são usualmente utilizados com vistas à compreensão de fenômenos complexos e multidimensionais, tais como o processo de inovação, investigando questões ligadas às relações entre processos sociais e o contexto ambiental. E, conforme apontado por Moreira e Queiroz (2007), corresponde a uma configuração de pesquisa usualmente adotada com objetivo da investigação da inovação no âmbito das organizações.

A fim de preservar o sigilo da identidade dos entrevistados, optou-se por denominar tais organizações de acordo com a seguinte convenção: a instituição financeira como organização  $\alpha$ , a entidade de representação como a organização  $\beta$  e a empresa do ramo de alimentação como a organização  $\gamma$ . Tais organizações atuam em diferentes setores e possuem naturezas distintas. A organização  $\alpha$  tem natureza mista, pública e privada, de modo que o controle acionário é detido pela esfera pública. Por sua vez,  $\beta$  corresponde a uma organização paraestatal sem fins lucrativos, composta por entidades que atuam de forma integrada, por meio da representação e da defesa dos interesses de certos setores produtivos. A organização  $\gamma$  possui natureza privada, produzindo e comercializando alimentos de origem orgânica.

O escopo de atuação das três organizações e sua abrangência são diversos. A organização  $\alpha$  atua em todo o território nacional, tanto em meio urbano como em meio rural, e também possui unidades localizadas em outros países. A organização  $\beta$  está presente, inclusive, em todos os estados, com unidades localizadas predominantemente nos grandes centros urbanos. Por fim,  $\gamma$  é uma média empresa com atuação circunscrita, até o momento da pesquisa, ao âmbito do Distrito Federal.

Foram conduzidas 18 entrevistas individuais com profissionais que atuavam em áreas caracterizadas pela introdução de novos processos, produtos ou serviços, no âmbito dessas organizações. Na organização  $\alpha$ , foram entrevistados sete profissionais envolvidos com a elaboração e a implementação de um novo modelo de gestão de desempenho. Por sua vez, os nove entrevistados da organização  $\beta$  atuavam em uma unidade de serviços compartilhados, relacionada diretamente à inovação no contexto organizacional considerado. Por fim, na organização  $\gamma$ , foram entrevistados dois indivíduos que estavam, desde o início, envolvidos com a implantação de uma nova unidade de negócios.

Tendo em vista o escopo deste estudo, optou-se por conduzir entrevistas semiestruturadas, a partir do uso de um roteiro de perguntas e a formulação de novos

questionamentos a respeito dos temas pesquisados conforme a evolução da entrevista. Em linhas gerais, no decorrer das entrevistas, foi solicitado aos entrevistados que caracterizassem a iniciativa organizacional identificada como inovação, discorrendo acerca das origens e da evolução da iniciativa e caracterizando, segundo suas percepções, fatores facilitadores e dificultadores à inovação no contexto organizacional.

Foi empregada a técnica de análise de conteúdo com a criação de categorias que expressassem facilitadores e dificultadores do processo de inovação em cada um dos casos e permitissem a comparação entre os eles. Para a criação das categorias foi realizada leitura flutuante do texto da transcrição das entrevistas. Primeiramente, foram elencadas algumas categorias para, em uma segunda leitura do referido texto, refiná-las. Buscou-se contemplar as regras para tal análise como recomenda Bardin (2004), de maneira que cada elemento somente integrasse uma categoria (exclusão mútua); fosse incluída uma única dimensão em cada categoria (homogeneidade); cada categoria fosse vinculada aos objetivos do estudo (pertinência); houvesse clareza na delimitação de cada categoria (objetividade) e os resultados agregassem novas informações sobre o tema (produtividade). Para cada categoria foi descrita uma definição operacional que a delimitasse e permitisse caracterizar os fatores facilitadores e dificultadores do processo de inovação.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram identificadas e caracterizadas inovações em cada um dos três casos pesquisados. A nova prática implementada na organização  $\alpha$  corresponde à implantação de um novo modelo de gestão de desempenho em todas as unidades da organização. Na organização  $\beta$ , a inovação investigada diz respeito ao processo de unificação da área meio de recursos humanos, compartilhada pelas unidades centrais das entidades componentes da organização  $\beta$ . Na organização  $\gamma$ , por sua vez, a inovação refere-se ao desenvolvimento de uma nova unidade de negócio da empresa no âmbito do Distrito Federal, por meio da oferta aos consumidores de refeições elaboradas com alimentos orgânicos.

Em relação aos fatores facilitadores à inovação, as informações contidas no Quadro 1 possibilitam serem efetuadas considerações a respeito dos três casos pesquisados.

Fatores facilitadores à inovação	Organização $\alpha$	Organização $\beta$	Organização $\gamma$
Apoio da alta administração	√	√	
Apoio da gerência de nível médio	√	√	
Apoio de grupos de trabalho e colaboradores	√	√	



Diversidade de competências do grupo responsável pela implementação	√	√	√
Divulgação de informações acerca da inovação	√	√	
Estratégias para incorporação da inovação às rotinas organizacionais	√	√	
Participação de colaboradores provenientes do meio externo	√	√	√
Planejamento das ações necessárias à implementação	√	√	√
Reconhecimento do valor e da necessidade da inovação	√	√	√
Visão sistêmica da inovação e de interações entre unidades organizacionais		√	

Quadro 1: Fatores facilitadores nas organizações  $\alpha$ ,  $\beta$  e  $\gamma$ 

Especificamente em relação à organização  $\alpha$ , dentre as dez categorias de fatores facilitadores identificados no âmbito deste estudo, nove estiveram presentes no processo de inovação na organização e, com isso, o novo modelo de gestão de desempenho teve sua implementação iniciada em relação a todas as unidades da organização. O “planejamento de ações necessárias à implementação” e a “diversidade de competências do grupo responsável pela implementação”, particularmente, exerceram grande influência ao longo do processo, direcionando esforços e desenvolvendo soluções.

Por sua vez, com relação à organização  $\beta$ , dentre as dez categorias de fatores facilitadores à inovação, todos esses fatores estiveram presentes no processo de implementação da nova área meio de recursos humanos. Observa-se que o “planejamento de ações necessárias à implementação”, a “visão sistêmica da inovação e de interações entre unidades organizacionais” e “estratégias para incorporação da inovação às rotinas organizacionais”, particularmente, foram relevantes para promover a integração interfuncional e o desenvolvimento de novas ferramentas de gestão de pessoas. A nova área de recursos humanos já vem produzindo resultados em termos de melhoria da efetividade organizacional.

Por fim, quanto à organização  $\gamma$ , quatro fatores facilitadores estiveram presentes no processo de inovação da organização  $\gamma$ , de modo que a “diversidade de competências do grupo responsável pela implementação”, a “participação de colaboradores provenientes do meio externo”, o “planejamento de ações necessárias à implementação” e o “reconhecimento do valor e da necessidade da inovação” contribuíram de forma relevante para que o quiosque fosse instalado e iniciasse suas atividades em um centro comercial.

Dentre os fatores facilitadores, quatro categorias foram identificadas no âmbito de todas as três organizações. Em relação à categoria “diversidade de competências do grupo

responsável pela implementação”, tal diversidade foi mencionada por alguns entrevistados como essencial para a realização de ajustes ao longo da introdução de inovações, de maneira que as competências individuais supriram problemas decorrentes da implementação. A relevância desse fator foi reconhecida por Amabile (1996), Van de Ven et al. (1999), Carayannis e Gonzalez (2003) e Tidd, Bessant e Pavitt (1997).

A categoria “participação de colaboradores provenientes do meio externo” configura-se como um modo de aquisição no meio externo de recursos e competências necessários à implementação no contexto organizacional, cuja importância foi salientada por Carayannis e Gonzalez (2003) e por Damanpour e Schneider (2008).

A categoria “planejamento de ações necessárias à implementação” denota a preocupação em traçar planos e estratégias detalhados no sentido de gerir o processo de inovação, com vistas ao êxito da implementação. A relevância desse fator também foi apontada por Kanter (1984), Damanpour (1991), Van de Ven et al. (1999), Totterdell et al. (2002), Matthews (2002), Carayannis e Gonzales (2003), Tidd, Bessant e Pavitt (1997) e Birkinshaw, Hamel e Mol (2008).

A última categoria de fatores facilitadores identificada no âmbito das três organizações corresponde ao “reconhecimento da necessidade e do valor da inovação”, o qual, na medida em que denota a existência de ameaças ou situações desfavoráveis que podem afetar a organização caso a inovação não seja introduzida, atua como um estímulo para a implementação das novas ideias e práticas ser concluída. Tal reconhecimento também foi mencionado por Van de Ven et al. (1999), Van de Ven e Engleman (2004) e Tidd, Bessant e Pavitt (1997).

Observa-se, particularmente em relação à organização  $\gamma$ , que a quantidade de fatores facilitadores ao processo de inovação foi consideravelmente menor quando comparada às outras organizações pesquisadas, o que pode ser decorrente – em certa medida – do fato de que foram apenas dois entrevistados, bem como pode ser decorrente do porte e da natureza da organização.

Cabe ressaltar que o “apoio da alta administração”, cuja relevância foi apontada por Kanter (1984), Van de Ven et al. (1999), Tidd, Bessant e Pavitt (1997), Damanpour e Schneider (2008) e Birkinshaw, Hamel e Mol (2008), corresponde a um fator facilitador percebido tanto na organização  $\alpha$  como na organização  $\beta$ . Na organização  $\gamma$ , entretanto os colaboradores perceberam a falta de apoio que notadamente se configurou como um fator

dificultador à inovação. A relação de fatores dificultadores identificados em cada uma das três organizações encontra-se disposta no Quadro 2.

Fatores dificultadores à inovação	Organização $\alpha$	Organização $\beta$	Organização $\gamma$
Descrença em relação à inovação	√	√	√
Dificuldades de integração interfuncional	√	√	√
Excesso de atividades e escassez de tempo	√	√	
Falta de apoio da alta administração			√
Limitações em termos de pessoas	√	√	√
Limitações em termos de recursos financeiros			√
Limitações em termos de recursos tecnológicos	√		
Obstáculos provenientes do meio externo	√		
Priorização de atividades fim e/ou de curto prazo	√		√
Receio das consequências da inovação	√	√	√
Resistência à inovação por perda de poder	√	√	
Resistência à inovação por senso de acomodação	√	√	√

Quadro 2. Fatores dificultadores nas organizações  $\alpha$ ,  $\beta$  e  $\gamma$

Em termos de fatores dificultadores, cinco categorias foram identificadas no âmbito de todas as três organizações. A categoria “descrença em relação à inovação” denota desconfiança e descrédito no valor e no êxito do processo de implementação de novas ideias. Por sua vez, a categoria “dificuldades de integração interfuncional” refere-se a obstáculos para a cooperação, a comunicação e a atuação conjunta entre grupos de trabalho e colaboradores, como observam Amabile (1996), Matthews (2002), Hadjimanolis (2003), Carayannis e Gonzalez (2003) e Tidd, Bessant e Pavitt (1997).

A categoria “limitações em termos de pessoas” relaciona-se a dificuldades decorrentes da quantidade de pessoas, bem como de carência em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes de colaboradores envolvidos no processo. Por sua vez, a categoria “receio das consequências da inovação” considera a sensação de insegurança e instabilidade desencadeada pelo processo de inovação, em relação ao temor do desconhecido (ALENCAR, 1997), ao temor de falhar na execução de novas práticas (VAN de VEN et al., 1999) e ao temor de a inovação ser prejudicial às demais atividades da organização (CARAYANNIS; GONZALEZ, 2003).

Por fim, a última categoria de fatores dificultadores comum às três organizações corresponde à “resistência à inovação por senso de acomodação”, que envolve resistência por

parte de colaboradores em decorrência de: comodismo (ALENCAR, 1997), crenças e valores que não apoiam novas ideias (HADJIMANOLIS, 2003), ênfase na manutenção do *status quo* (AMABILE, 1996) e senso de acomodação (CARAYANNIS; GONZALEZ, 2003).

Especificamente em relação aos fatores dificultadores à inovação na organização  $\alpha$ , observa-se que estiveram presentes no processo de implementação dez dentre os doze fatores identificados no âmbito deste estudo, de modo que a implementação do novo modelo de gestão de desempenho enfrentou alguns obstáculos, dentre os quais: dificuldades no desenvolvimento do sistema de avaliação de desempenho em ambiente *web*, envolvendo interações com a área de tecnologia da organização, integrada em grande parte por funcionários terceirizados e prioriza sistemas voltados ao atendimento de clientes; ceticismo por parte de alguns colaboradores em relação ao êxito ou ao valor da inovação; atrasos no cronograma, decorrentes da ocorrência de uma greve ao longo da implementação, bem como do excesso de atividades e da escassez de tempo para concretizá-las.

Quanto à organização  $\beta$ , sete dentre os doze fatores dificultadores à inovação identificados por este estudo estiveram presentes ao longo da implementação da nova área meio de recursos humanos. Dentre as dificuldades percebidas no processo de inovação, podem ser mencionadas: resistências à inovação por parte de colaboradores e grupos de trabalho, decorrentes de perda de poder e de tentativas de manutenção do *status quo*; sensação de temor — a qual permeou a implementação, diante de cortes e demissões implicados pela inovação — ; excesso de atividades e escassez de tempo no momento em que foi formado o novo grupo de trabalho da área meio, porquanto seus integrantes ainda não estavam preparados, naquele primeiro momento, para atender às necessidades das entidades.

Por fim, em relação à organização  $\gamma$ , no processo de inovação estiveram presentes oito dentre os doze fatores dificultadores identificados no âmbito deste estudo e, assim, podem ser mencionados, dentre outros: falta de apoio da alta administração; receio de que a nova unidade de negócios prejudicasse outros negócios existentes na organização; dificuldades de integração interfuncional; resistências por senso de acomodação e descrença que resultaram em alocação limitada de recursos para a inovação, em termos de pessoas e de investimentos financeiros.

Pode-se observar, ainda, interação entre os fatores que afetam o processo de inovação, ora reforçando-se, ora minimizando-se. Nesse sentido, a discussão desloca-se rumo à compreensão de inter-relações entre fatores facilitadores e dificultadores da inovação, visto

que o fenômeno se configura como um processo dinâmico. Ou seja, fatores facilitadores podem interagir com outros facilitadores no sentido de reforçar os estímulos à inovação.

Observa-se, assim, que um fator facilitador pode ser acionado como um meio para fazer frente a um fator dificultador à inovação. Ou um fator dificultador ocorrer como uma reação à aplicação de um fator facilitador. Tais fatores interagem entre si, evidenciando o caráter complexo e dinâmico que pode configurar o processo de implementação de novas ideias e práticas no âmbito das organizações.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste estudo foi identificar e caracterizar facilitadores e dificultadores à inovação no contexto organizacional. Nessa perspectiva, os resultados da pesquisa podem evidenciar um conjunto de fatores que facilitam e de fatores que dificultam o processo de inovação, os quais se inter-relacionam – reforçando-se ou minimizando-se – em decorrência da natureza dinâmica do processo de inovação em si.

Com base nos resultados desta pesquisa, puderam-se evidenciar diferenças entre características das organizações em relação à influência de distintos fatores facilitadores e dificultadores à inovação, conforme o ramo de atividade, a natureza, o porte, a estrutura, a finalidade e outros aspectos específicos a cada contexto organizacional. Sugere-se, assim, que esforços direcionados ao desenvolvimento de estratégias para gerir a implementação de novas ideias e práticas considerem características específicas a cada organização.

Os fatores facilitadores do processo de inovação evidenciaram que as pessoas com diferentes funções na organização (alta administração, gerência média e demais colaboradores) são atores importantes para o êxito desse processo. Contar com pessoas com experiências, conhecimentos e habilidades diferentes é fundamental para a emergência de inovações. Deve-se atentar também para a necessidade de divulgação das informações acerca da inovação a todos os colaboradores como forma de fomentar inovações e, para o processo ser concluído exitosamente, devem-se traçar estratégias no intuito de o fruto das inovações ser inserido nas rotinas organizacionais. A organização deve ser percebida como um todo integrado no qual cada unidade tem importância para os resultados da inovação e para poder contar com a participação de colaboradores externos sempre que não se possuam as competências necessárias ao processo. Cabe lembrar ainda que o planejamento do processo de inovação pode contribuir para a efetividade de seus resultados.

Cabe aos gestores ainda atentar para os fatores que podem dificultar o processo de inovação e sempre que possível adotar ações para eliminá-los ou minimizar seus efeitos. Assim deve-se verificar se há limitações quanto às pessoas, recursos financeiros e tecnológicos necessários à implementação da inovação. A questão da falta de tempo deve ser analisada, a fim de verificar se há necessidade de revisão de processos de trabalho ou redefinição de estratégias, ou outra medida cabível para disponibilizar o tempo necessário à inovação. Há necessidade de se pensar formas de reduzir a resistência e medo do novo que muitas pessoas apresentam no trabalho, como, por exemplo, mantê-las informadas sobre as consequências positivas da inovação. A inovação necessita ser priorizada e apoiada pela alta administração para poder enfrentar as diferentes barreiras do ambiente interno e externo à organização que podem reduzir ou eliminar as chances de se inovar nesse contexto.

Ressalta-se que a identificação de fatores facilitadores e dificultadores à inovação não tem a pretensão de apontar todos os fatores que efetivamente facilitam ou dificultam a implementação das novas ideias e práticas no contexto organizacional. A formulação de tal lista seria impraticável, uma vez que a identificação de fatores está vinculada ao contexto particular em que cada organização se encontra inserida e compreende uma complexidade de aspectos que nem sempre são percebidos pelos envolvidos.

Sugere-se, em termos de investigações futuras a respeito desse tema: estudos longitudinais que considerem o processo de inovação ao longo de todo o período de implementação, investigando conjuntamente o processo criativo, com vistas a analisar o fenômeno sob perspectiva sistêmica e holística; e estudos comparativos entre diferentes tipos de organização, em termos da identificação de fatores facilitadores e dificultadores ao processo de inovação.

Todos esses esforços de pesquisa, seguramente, culminarão em conhecimentos mais aprofundados acerca da natureza dinâmica e complexa que governa o processo de implementação de novas ideias e práticas no contexto organizacional, de modo que as organizações, explorando as inter-relações entre fatores facilitadores e dificultadores, tracem estratégias mais apropriadas à gestão da inovação e, assim, tenham mais chances de perdurar e crescer num ambiente cada vez mais competitivo.

## REFERÊNCIAS

ALENCAR, E.M.L.S. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1997.

AMABILE, T.M. Creativity and innovation in organizations. **Harvard Business School**, v. 5, p. 1-15, jan. 1996.

ARMBRUSTER, H. et al. Organizational innovation: the challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. **Technovation**, v. 28, p. 644-657, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3 ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BESSANT, J. Challenges in innovation management. In: SHAVININA, L. V. (Org.). **The International Handbook on Innovation**. Oxford: Elsevier Science, 2003. parte X, cap. 1.

BIRKINSHAW, J.; HAMEL, G.; MOL, M. Management innovation. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 4, p. 825-845, 2008.

CARAYANNIS, E. G.; GONZALEZ, E. Creativity and innovation = competitiveness? When, how and why. In: SHAVININA, L.V. (Org.), **The International Handbook on Innovation**. Oxford: Elsevier Science, 2003. parte VIII, cap. 3.

CHEN, J.; DAMANPOUR, F.; REILLY, R.R. Understanding antecedents of new product development speed: a meta-analysis. **Journal of Operation Management**, v. 28, n. 1, p. 17-33, jan. 2010.

DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 555-591, 1991.

DAMANPOUR, F.; SCHNEIDER, M. Phases of the adoption of innovation in organizations: effects of environment, organization and top managers. **British Journal of Management**, v. 17, n. 3, p. 215-236, set. 2006.

DAMANPOUR, F.; SCHNEIDER, M. Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: assessing the role of managers. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 19, n. 3, p. 495-522, 2008.

DAMANPOUR, F.; ARAVIND, D. Managerial innovation: conceptions, processes, and antecedents. **Management and Organizational Review**, v. 8, n. 2, p. 423-454, 2011.

DOUGHERTY, D. Organizando para inovação. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. parte II, cap.15.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W; GASKELL, G. (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002. cap.3.

GONDIM, S. M. G. et al. Da descrição do caso à construção da teoria ou da teoria à exemplificação do caso? Uma das encruzilhadas da produção do conhecimento em administração e áreas afins. **Revista O&S**, v. 12, n. 35, p. 47-68, 2005.

HADJIMANOLIS, A. The barriers approach to innovation. In: SHAVININA, L.V. (Org.), **The International Handbook on Innovation**. Oxford: Elsevier Science, 2003. parte VIII cap.1.

HARGRAVE, T. J.; VAN DE VEN, A. H. A collective action model of institutional innovation. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 4, p. 864-888, 2006.

KANTER, R. M. Innovation: the only hope for times ahead? **Sloan Management Review**, v. 25, n. 4, p. 51-56, 1984.

MARINOVA, D.; PHILLIMORE, J. Models of innovation. In: SHAVININA, L. V. (Org.). **The International Handbook on Innovation**. Oxford: Elsevier Science, 2003. parte II, cap.3.

MATTHEWS, J. Innovation in Australian small and medium enterprises: contributions from strategic human resources management. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 40, n. 2, p. 193-204, 2002.

MOREIRA, A. M.; QUEIROZ, A. C. S. Inovação: conceitos fundamentais. In: MOREIRA, A. M.; QUEIROZ, A. C. S. (Org.). **Inovação organizacional e tecnológica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007. cap.1.

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations**. New York: The Free Press. 1983.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. Tradução de Maria Sílvia Possas. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SCOTT, S. G.; BRUCE, R. A. Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 3, p. 580-607, 1994.

SHAVININA, L. V.; SEERATAN, K. L. On the nature of individual innovation. In: SHAVININA, L. V. (Org.). **The International Handbook on Innovation**. Oxford: Elsevier Science, 2003. parte II, cap.2.

SOUTARIS, V. Determinants of technological innovation: current research trends and future prospects. In: SHAVININA, L. V. (Org.). **The International Handbook on Innovation**. Oxford: Elsevier Science, 2003. parte VII, cap.7.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation**: integrating technological, market and organizational change. West Sussex: John Wiley & Sons, 1997.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. Tradução Elizamari Rodrigues Becker et al. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TOTTERDELL, P. et al. An investigation of the contents and consequences of major organizational innovations. **International Journal of Innovation Management**, v. 6, n. 4, p. 343-368, 2002.

VAN de VEN, A. H. et al. **The innovation journey**. New York: Oxford University Press, 1999.

VAN de VEN, A. H., ENGLEMAN, R. M. Central problems in managing corporate innovation and entrepreneurship. **Corporate Entrepreneurship**, v. 7, p. 47-72, 2004.